

**Informes
en profunditat**

57

La qualitat total i la PIME

Índex

- 01** Introducció
- 02** Una mica d'història
i quatre apunts de teoria
- 03** Gestió de la Qualitat
en les diferents àrees de l'empresa
- 04** Gestió de la Qualitat del servei
- 05** Conclusions
- 06** Més informació

01. Introducció

Implantar un sistema de gestió de la qualitat en una empresa implica que allò que sabem fer es faci de forma correcta, de la millor manera possible, en definitiva, que es faci bé. No és més que això.

Per a les petites i mitjanes empreses la gestió de la qualitat pot sonar més a moda, destorb o obligació. Implantar un sistema de gestió de la qualitat pot estar més motivat per la necessitat de tenir la certificació de qualitat que per la millora real del producte final. A més, la teoria de la qualitat sembla que no està feta per a petites empreses de 100 empleats o menys. Però en aquest informe veurem com podem prendre idees i pràctiques de la teoria de la qualitat per a millorar el producte i la competitivitat.

Pot ser que les PIMES tinguin més fàcil la implantació d'un sistema de qualitat, i pot ser que en treguin beneficis. La gestió dels recursos humans, crear un bon ambient de treball i una implicació en l'empresa per part del personal és més fàcil en les empreses petites. Implantar un bon sistema d'informació i gestionar el coneixement dins d'una organització més petita és molt més ràpid i eficaç. Tenir cura de la relació amb els agents externs (clientela i empreses proveïdores) pot arribar a ser més agradable.

Les petites i mitjanes empreses han d'agafar dels sistemes de gestió de la qualitat allò que s'adapti millor a les seves característiques i els seus mètodes de treball, per aconseguir un producte de qualitat, una bona atenció que deixi satisfet al client, i que faci que aquest prefereixi els bons serveis d'una empresa petita al producte en massa d'una marca reconeguda.

02. Una mica d'història i quatre apunts de teoria

El control de la qualitat moderna va començar en el període d'entreguerres, amb el control de la qualitat per inspecció. Fou l'any 1931 quan Walter Shewhart va publicar "*Economic Control of Quality of Manufactured Products*" (Control econòmic de la qualitat dels productes manufacturats), on es plantejaven els principis bàsics del control de la qualitat sobre la base de mètodes estadístics.

El següent graó en la cadena de la qualitat es va produir l'any 1947, quan un grup de persones que treballaven a Johns - Manville varen gravar un vídeo titulat "Control de la qualitat moderna", amb l'objectiu de promoure els aspectes bàsics del control de la qualitat a la seva empresa. Va tenir tant d'èxit que va transcendir a l'empresa i va ser utilitzat per moltes altres organitzacions durant dècades.

Mentrestant, el Japó vivia la difícil tasca de reconstruir el país després de la Segona Guerra Mundial. L'Amèrica del Nord estava molt interessada en col·laborar en el desenvolupament econòmic i industrial del país i en vigilar la possible recuperació de la tradicional capacitat bèl·lica nipona. Aquests motius varen suposar l'arribada al Japó d'un important gruix de persones expertes nord-americanes destinades a la formació dels futurs gestors de les empreses japoneses. Entre els temes de formació importats al país del sol naixent hi havia el control estadístic de la qualitat (*SQC, Statistical Quality Control*) amb especial incidència en l'obra de Walter Shewhart. Les persones que es dedicaven a l'enginyeria i a la investigació científica del Japó van creure en aquestes teories com la raó principal de la victòria nord-americana en la guerra i van orientar els seus esforços a aprofundir en aquesta disciplina.

Edwards Deming, un dels alumnes de Walter Shewhart, va entrenar el personal dedicat a l'enginyeria i els executius nipons en temes com el cicle PDCA, les causes de les variacions i el control dels processos amb el quadre de control. El Japó va comprovar que, amb el temps, aquestes pràctiques tornaven a la situació inicial de les empreses amb baixes significatives en la motivació del personal treballador i de desinterès de la direcció d'àrees. Per això, incitaren Joseph M. Juran, un altre expert nord-americà, a que els ensenyés les teories relatives al rol de la gerència en la promoció d'activitats de control de la qualitat, passant així de les beceroles de la qualitat a la gestió de la qualitat total. Es van introduir conceptes com política de qualitat i planificació de la qualitat, que van ser reforçats per la publicació del llibre de Peter Drucker "*The Practice of Management*", en el qual es plantejava la gestió per objectius.

El Japó, fusionant totes aquestes teories, va donar pas a la planificació estratègica de la qualitat i l'administració de la qualitat total (*TQM, Total Quality Management*) i crearen el premi Deming de la qualitat per a empreses -un dels més prestigiosos del món-.

El 1972, la fàbrica de Mitsubishi a Kobe va fer un gran avanç en els conceptes moderns de la qualitat, ampliant l'enfocament des del disseny d'un producte fins el seu consum o ús, el que van anomenar "desplegament de la funció de qualitat" (*QDF, Quality Function Deployment*).

La teoria de la qualitat seguí desenvolupant-se al Japó i finalment arribà a Occident. El 1986 Deming publicà *“Out of the Crisis”* (Fora de la crisi), on explicava clarament la seva filosofia de la qualitat, la productivitat i la posició competitiva, incloent els seus famosos 14 punts per a la gestió. El 1987 va aparèixer la sèrie ISO 9000, que reuneix els temes de gestió i assegurament de la qualitat, el que suposa una estandardització mundial d'aquestes qüestions.

Quines són les teories sobre la qualitat?

Hi ha moltes teories sobre la gestió de la qualitat a les empreses. Totes elles insisteixen en la idea que el conjunt de l'empresa ha d'involucrar-se en la implantació de la qualitat perquè aquesta es realitzi amb èxit; que la qualitat és un procés que no acaba mai; que, quan hem aconseguit resoldre els problemes plantejats en el procés productiu, sorgiran noves aspiracions de millora que ens faran tornar a gestionar nous canvis, iniciant així un cicle continu de millora conegut com la “roda de la qualitat” o, més modernament, el “cercle virtuós de la gestió”.

Les principals teories de la gestió de la qualitat en el servei són:

La Trilogia de la qualitat basada en:

- Planificació de la qualitat. Determinar les necessitats de la clientela i desenvolupar els productes i activitats idonis per a satisfer-les.
- Control de la qualitat. Avaluar el comportament real de la qualitat, comparant els resultats obtinguts amb els objectius proposats per a, després, actuar reduint les diferències.
- Millora de la qualitat. Establir un pla anual per a la millora continua amb l'objectiu d'aconseguir un canvi avantatjós i permanent. El que avui es dóna per admissible, demà ja no ho serà.

El Cicle PECA o Cicle Deming que es basa en:

- (P) Pla: elaborar els canvis basant-se en dades actuals.
- (E) Execució: executar el canvi.
- (C) Control: avaluar els efectes i recollir els resultats.
- (A) Actuació: estudiar els resultats, confirmar els canvis i experimentar de nou.

I la Teoria de les cinc “S” de l'Institut Kaizen, que, sorgida del sentit comú, es fonamenta en:

- *Seiri* (Disposició metòdica). Estableix la necessitat de distingir entre el necessari i el prescindible. Tots els documents, eines, equips, estocs i qualsevol altre recurs que sigui prescindible per al desenvolupament del treball ha de ser eliminat.
- *Seiton* (Ordre). Exigeix que tots els recursos empleats en el procés han de trobar-se en el seu lloc assignat, de manera que siguin localitzats i empleats el més ràpid i eficaçment possible.

- *Seiso* (Neteja). Consisteix a mantenir tots els equips i eines en un estat de conservació òptim, així com netejar i ordenar les àrees de treball.
- *Seiketsu* (Estandarditzar). Pretendre desenvolupar estàndards i procediments en totes les àrees i activitats relacionades amb el procés.
- *Shitsuke* (Disciplina). S'ha d'assegurar que tot el personal que participa en el procés compregui i utilitzi els estàndards i els procediments establerts.

Què són les normes ISO 9000?

La família de normes ISO 9000 s'integra dins d'una parella inicial de normes, l'ISO 9001 i l'ISO 9004, independents, però dissenyades per a ser utilitzades de forma compatible. Ambdues normes fan referència al sistema de gestió de la qualitat. L'ISO 9001 pot utilitzar-se com a referència única per a la certificació dels sistemes de qualitat i inclou quatre requisits:

- Responsabilitat de la direcció.
- Gestió de recursos.
- Realització del producte o servei.
- Mesura, anàlisi i millora.

La norma ISO 9004 va més enllà, té un sentit més ampli de la qualitat. No és una guia per a la implantació perquè no està pensada per a la certificació. Es basa en vuit principis de la gestió de la qualitat.

- **Enfocament a la clientela.** Les organitzacions depenen de la seva clientela i, per tant, han de comprendre les seves necessitats actuals i futures, satisfer els seus requisits i esforçar-se en excedir les seves expectatives.
- **Lideratge.** Els líders estableixen la unitat de propòsit i l'orientació de l'organització. Ells han de crear i mantenir un ambient intern, en el qual el personal pugui arribar a involucrar-se totalment en l'assoliment dels objectius de l'organització.
- **Participació del personal.** El personal, a tots els nivells, és l'essència de l'organització i el seu total compromís possibilita que les seves habilitats siguin utilitzades per al benefici de l'organització.
- **Enfocament basat en processos.** Un resultat desitjat s'assoleix més eficientment quan les activitats i els recursos relacionats es gestionen com un procés.
- **Enfocament del sistema per a la gestió.** Identificar, entendre i gestionar els processos interrelacionats com un sistema contribueix a l'eficàcia i l'eficiència d'una organització en l'assoliment dels seus objectius.
- **Millora continua.** La millora continua de l'acompliment global de l'organització hi hauria de ser un objectiu permanent.

- **Enfocament basat en fets per a la presa de decisions.** Les decisions eficaces es basen en l'anàlisi de les dades i la informació.
- **Relacions mútuament beneficioses amb les empreses proveïdores.** Una organització i els seus proveïdors són interdependents, i una relació mútuament beneficiosa augmenta la capacitat d'ambdues parts per a crear valor.

Què és el model europeu d'excel·lència EFQM?

El model d'excel·lència europeu es creà el 1992 amb el Premi de Qualitat Europeu. Es reformà el 1997 perquè s'entenia que les pràctiques i les estructures empresarials estaven canviant, i es va donar més rellevància a aspectes com: la gestió de les relacions d'associació, el rol dels coneixements a l'interior de l'empresa, la importància del cicle "planificar, fer, comprovar, actuar", la relació entre el que es fa dins d'una organització i allò que l'estratègia pot aconseguir.

Així, el nou model d'excel·lència hauria de posar més èmfasi en la clientela, proporcionar més importància a la cadena de valor, reflectir la importància creixent de la gestió del coneixement a l'interior de les organitzacions.

El principi d'aquest model és: "Els resultats excel·lents per al rendiment, la clientela i la societat en general s'aconsegueixen a través del lideratge de l'organització, que impulsa la política i l'estratègia de l'empresa, del personal, dels recursos i dels processos".

Els 8 conceptes fonamentals són:

- **L'orientació als resultats:** satisfer les necessitats de totes les parts.
- **Centrar-se en la clientela:** és el jutge final de la qualitat del servei.
- **Lideratge i constància dels objectius:** crear un objectiu comú per a l'organització.
- **Gestió mitjançant processos i fets:** entendre les relacions de totes les activitats de l'empresa.
- **Desenvolupament i compromís de les persones:** aprofitar tot el potencial dels integrants de l'organització.
- **Aprenentatge, innovació i millora continua.**
- **Desenvolupament de relacions d'associació:** relacions de benefici mutu amb els associats.
- **Responsabilitat pública:** enfocament ètic.

Aplicació de la teoria a l'empresa

S'ha d'entendre que l'empresa és un sistema, un conjunt d'elements que operen per a una mateixa finalitat. I que aquest sistema està compost per una sèrie de processos relacionats. Que un porta a l'altre i que una errada en un d'ells implica i perjudica la resta de l'organització.

Es tracta, doncs, de conèixer perfectament cada racó de l'empresa. Una bona gestió ha de conèixer tots els processos que es fan a la seva organització, els fluxos que es creen entre uns departaments i altres, i les relacions que generen. Entendre així l'empresa dóna molta més saviesa a l'hora d'organitzar, gestionar i planificar tasques i, per suposat, a l'hora d'implantar un pla de qualitat.

El sistema de l'empresa està compost per diversos elements: el personal, la maquinària o tecnologia, els agents externs que influeixen en l'interior de l'empresa, com proveïdors, clients, etc. La planificació de la qualitat ha de tenir sempre present amb què es treballa dins d'una empresa, no oblidar cap d'aquests elements perquè, de nou, uns influeixen sobre els altres.

Així, hem dividit la gestió de la qualitat en l'empresa en aquests elements per a explicar la seva aplicació pas a pas.

03. Gestió de la Qualitat a les diferents àrees de l'empresa

Gestió de la qualitat orientada a la clientela

Els objectius d'aplicar la qualitat a la gestió de les relacions amb la clientela, a més a més d'aconseguir majors beneficis -que serà un objectiu que es repeteix en tota la gestió de la qualitat-, són l'assoliment de la satisfacció de la nostra clientela amb el producte que li oferim i, d'aquesta manera, fidelitzar-la.

Per això, hem d'estudiar i comprendre les necessitats i expectatives dels nostres compradors, hem de conèixer qui són els que consumeixen els nostres productes, quins són els seus trets característics i, també, en què es diferencien entre si, creant grups de clientela tipus. Tot el conjunt de l'empresa ha de conèixer el perfil de la seva clientela i treballar amb aquesta referència.

Hem de mesurar la satisfacció de la clientela i actuar sobre els resultats que aconseguim. Encara que sembli complicat, la satisfacció es pot mesurar i estudiar, i això s'ha de fer sobre uns paràmetres clars que ens permetran crear una escala de satisfacció.

Aquí són molt importants els mitjans de comunicació amb la clientela i la seva capacitat de resposta (el *feed-back*). No hem de conformar-nos amb lliurar un producte ben acabat, hem d'esforçar-nos per aconseguir una resposta del comprador que ens indiqui que els nostres esforços per aconseguir la qualitat van ben encaminats. Encara que això ens sembli un treball afegit o sense importància, d'aquesta feina depèn que les relacions amb la nostra clientela vagin cada cop millor.

Instruments com la bústia de suggeriments, el llibre de reclamacions o els qüestionaris que pregunten sobre la qualitat del producte, encara que sembli que són elements decoratius en els rebedors de les empreses, són instruments molt útils per estudiar l'impacte dels nostres productes.

Gestió de la qualitat orientada als recursos humans

En aquest apartat inclourem els principis de l'ISO 9000 referits a lideratge i participació del personal, entenent com a personal de l'empresa tant la direcció com el personal treballador. El principal objectiu de la gestió de la qualitat en el personal és aconseguir la motivació pel treball, un bon ambient en l'empresa i el desenvolupament de la creativitat i capacitats de cadascun dels seus membres. Una empresa on es treballa a gust aconsegueix treure molt més dels seus membres. Per això s'han d'implicar tots els nivells de l'empresa, des de la direcció fins la plantilla.

El líder ha d'aconseguir establir clarament els objectius de l'empresa, que tots els professionals sàpiguin a què està destinat el seu treball. És tasca seva proporcionar al personal els recursos, la formació i la llibertat necessàries per actuar amb responsabilitat i autoritat, així com animar i reconèixer les contribucions de cada membre del personal.

El personal, per la seva part, ha de comprendre la importància de la seva contribució i el seu paper en l'organització. Ha de tenir clars els límits del seu treball. És molt important que estigui motivat per augmentar les seves competències i la seva formació i que estigui disposat a compartir els seus coneixements amb la resta de l'equip. Una bona gestió del coneixement és un dels millors actius d'una empresa, i els coneixements els posseeixen les persones. No s'ha de tenir por a obrir les portes dels arxius i les bases documentals de cadascú a la resta de l'equip.

Gestió de la qualitat en les relacions amb les empreses proveïdores

Un recurs clau per aconseguir la qualitat en les empreses és la creació de relacions de confiança i col·laboració. S'ha d'entendre que les empreses depenen dels seus proveïdors tant com de la seva clientela. I que les empreses proveïdores també estan fortament lligades als seus compradors. Aconseguir una relació fluida i sense problemes és la missió de la qualitat en les compres.

Per tenir una bona relació amb les empreses proveïdores s'han d'identificar i seleccionar les empreses clau, les que més ens aporten i que millor treballen, per a saber on hem de centrar la nostra atenció. Ens hem de relacionar amb elles com a sòcies i no com a possibles competidores; hem de compartir de forma oberta informació, fer plans de futur i establir activitats conjuntes de desenvolupament i millora.

Les noves teories sobre la qualitat que fonamenten la importància de la gestió per a la millora en la satisfacció de la clientela entenen com a clients qualsevol persona o entitat, de dins o de fora de l'empresa, que rep un producte o un servei dins de la cadena de funcionament de l'empresa. Així entenen les empreses proveïdores com a clientela i, per tant, susceptibles de ser tractats amb la mateixa atenció que es dedica als futurs consumidors i consumidores dels nostres productes.

Gestió de la qualitat de la informació

La informació és l'actiu més important per a les empreses de la nova economia, no parlem ja de l'economia digital, sinó dels nous processos econòmics que s'estan desenvolupant a escala global. Qui gestiona i identifica millor la informació de qualitat, la informació important, pot col·locar-se en els primers llocs de la cursa empresarial.

Així doncs, una de les àrees més importants de la gestió de la qualitat és la de la gestió de la informació. I ja no podem parlar de gestió de la informació sense parlar de les noves tecnologies de la informació i la comunicació. Les empreses s'han d'informatitzar, han d'informatitzar la seva informació i han d'informatitzar els seus processos.

Una informació ben ordenada, ben emmagatzemada, en definitiva, ben gestionada ens fa estalviar temps de treball i ens fa estalviar despeses. Acabar amb les muntanyes de papers sobre de la taula, i fer d'aquesta informació un recurs útil per a la nostra feina, és una de les missions més importants i amb prioritat d'una empresa. Teories com la gestió del coneixement ens ajuden a entendre la importància de la informació en les relacions econòmiques.

04. Gestió de la Qualitat del servei

En aquest apartat ens centrem en la qualitat del servei, la darrera aportació de les teories de la gestió de la qualitat al món de la gestió empresarial. Segons aquestes teories, la qualitat és la creació continua de valor per a la clientela. Satisfer la clientela no significa només eliminar la qualitat negativa sinó proporcionar qualitat positiva, és a dir, complir i superar les expectatives del client.

Normalment, els esforços de millora de la qualitat van orientats a reduir la qualitat negativa del producte (defectes, avaries, etc.). Malgrat tot, cada cop més, la clientela demanda conjuntament productes i serveis. El producte és el resultat final de la cadena productiva d'una empresa. Ens referim tant a productes materials com immaterials. Una empresa de formació produeix cursos, i aquests els entenem com a productes per a la gestió de qualitat. Servei és tot allò que l'empresa ofereix al client i que envolta i complementa el producte final. Per al client és tant important la qualitat del producte (què compra) com la qualitat en el tracte amb l'empresa (com es compra). Moltes vegades és aquesta qualitat assignada a l'empresa globalment la que fa que es vengui el producte, com en el cas de les grans marques (a qui es compra).

Per a la gestió de la qualitat enfocada al servei el més important és l'opinió de la clientela. S'ha de saber escoltar-la i mesurar la seva satisfacció. La clientela es converteix, doncs, en la nostra millor font d'informació per avaluar els nostres productes i serveis.

Detectar les necessitats de la clientela per part d'una empresa és una pràctica comuna que ja no aporta per si mateixa competitivitat a l'organització. El veritablement competitiu és trobar les necessitats no percebudes per les persones consumidores o usuàries, aquelles que ni ells mateixos coneixen que tenen, però que si les empreses les incorporen als productes i serveis, aquests cobren un gran avantatge davant dels de les seves competidores. La manera de trobar aquestes necessitats és estudiar els hàbits i els nous comportaments de les persones consumidores i la manera en què utilitzen els productes. Les empreses d'èxit són les que aconsegueixen crear noves necessitats i desigs.

La qualitat total es basa en la capacitat de satisfer les necessitats de la clientela, entenent com a tal des de les persones consumidores i usuàries fins a les propietàries de les accions de l'empresa. Per poder controlar i treballar sobre aquests principis de qualitat és necessari avaluar, treballar amb índexs que mesurin els nivells de satisfacció del client, per poder anar millorant constantment. Allò que no es pot mesurar no es pot millorar. Per això volem dedicar més temps als models d'avaluació de la qualitat. En la gestió de la qualitat del servei, la font de mesura de la satisfacció de les persones consumidores i usuàries és la pròpia clientela.

La qualitat del servei es determina comparant el servei esperat per la clientela amb el servei percebut. Aquesta diferència s'avalua en base a cinc dimensions:

- **Fiabilitat:** habilitat per realitzar el servei promès de forma fiable i curosa.
- **Capacitat de resposta:** disposició i voluntat per ajudar a les persones usuàries i proporcionar un servei ràpid.
- **Seguretat:** coneixements i atenció mostrats per les persones treballadores i les seves habilitats per a crear credibilitat i confiança.
- **Elements tangibles:** aparença de les instal·lacions físiques, dels equips, el personal i els materials de comunicació.
- **Empatia:** atenció individualitzada que ofereixen les empreses a la seva clientela.

La importància que la clientela concedeix a aquestes dimensions no és la mateixa per a cada una; normalment són les tres primeres les més valorades. Però és sobre aquests elements que la clientela avalua el producte que ha adquirit, i la diferència entre el desitjat i el rebut és la que il·lustra la major satisfacció o insatisfacció, i per tant la qualitat del servei ofert. Aquesta mesura de la satisfacció de la clientela s'ha de fer de forma activa, és a dir, preguntant i comunicant-se amb ella.

La qualitat del servei, en ser una comparació entre expectatives i percepcions, es pot augmentar millorant la percepció, actuant sobre les dimensions de la qualitat de servei, o gestionant les expectatives de la clientela per a posar-les en el seu terme just (informant-la, involucrant-la en l'empresa,...).

Per a conèixer tant les expectatives de la clientela com la seva satisfacció final és necessari utilitzar instruments de mesura. Hem dit que la font més important per a conèixer la qualitat del servei és la pròpia clientela. Així que l'instrument més utilitzat per mesurar la qualitat del servei és un qüestionari personalitzat a omplir per part dels propis usuaris.

En aquest qüestionari es reflecteixen atributs de qualitat per a cada dimensió de la qualitat de servei (fiabilitat, garantia,...). La persona enquestada ha de valorar expectatives i percepcions de cada atribut. Així, el qüestionari proporcionarà informació completa per analitzar els aspectes més importants valorats per la clientela d'on es produeixen les majors deficiències.

Aquesta eina ofereix una ajuda molt valuosa per canalitzar la millora en la direcció requerida per la clientela i permet assessorar els esforços i recursos que dedica l'empresa a la gestió de la qualitat.

05. Conclusions

En aquest informe hem fet un repàs dels principals temes i idees relatius a la qualitat total i com aquests poden ajudar a les persones responsables de la gestió d'empreses de qualsevol dimensió. Una de les teories més intuïtives de la qualitat total que hem analitzat és la Teoria de les cinc "S" de l'Institut Kaizen. Aquesta teoria es fonamenta en cinc principis laborals: *Seiri* (Mètode); *Seiton* (Ordre); *Seiso* (Neteja); *Seiketsu* (Estandardització) i *Shitsuke* (Disciplina).

Hem conegut el model d'excel·lència europeu, l'objectiu principal del qual és:

"Els resultats excel·lents per al rendiment, la clientela i la societat en general s'aconsegueixen a través del lideratge de l'organització, que impulsa la política i l'estratègia de l'empresa, del personal, dels recursos i dels processos".

Els 8 conceptes fonamentals són l'orientació als resultats; centrar-se en la clientela; el lideratge i la constància dels objectius; la gestió mitjançant processos i fets; el desenvolupament i el compromís de les persones; l'aprenentatge, la innovació i la millora contínua; el desenvolupament de relacions d'associació; i la responsabilitat pública.

Hem descobert algunes tendències d'aplicació directa a l'empresa, com ara:

- La importància de les bústies de suggeriments, dels llibres de reclamacions o dels qüestionaris de satisfacció com instruments per conèixer l'impacte dels nostres productes en la persona usuària final.
- Que el principal objectiu de la gestió de la qualitat en el personal al servei de la nostra empresa (directius inclosos) és aconseguir la motivació pel treball, un bon ambient en l'empresa i el desenvolupament de la creativitat i capacitats de cadascun dels membres del col·lectiu.
- Que, per tenir una bona relació amb les empreses proveïdores, hem d'identificar i seleccionar les empreses proveïdores que més ens aporten i les que millor treballen, per a saber on hem de centrar la nostra atenció; i que ens hem de relacionar amb elles com si fossin socis de l'empresa i no com a possibles competidores, compartint de forma oberta la informació, fent plans de futur i establint activitats conjuntes de desenvolupament i millora.
- Que la informació és l'actiu més important per a les empreses d'avui en dia i que hem de ser capaços d'ordenar-la, emmagatzemar-la, gestionar-la correctament. Així estalviem temps en el treball i diners en la gestió.

I, finalment, hem vist com la qualitat del servei es determina comparant el servei esperat per la clientela (recordem que el personal de l'empresa i les empreses proveïdores també són clientela) amb el servei percebut i que aquesta diferència s'avalua en cinc dimensions complementàries:

- La fiabilitat o habilitat per a realitzar el servei promès en temps i forma.
- La capacitat de resposta o disposició i voluntat per ajudar a les persones usuàries i proporcionar un servei ràpid.
- La seguretat o coneixements i atenció mostrats pel personal i les seves habilitats per a crear credibilitat i confiança.
- Els elements tangibles o l'aparença de les instal·lacions físiques, dels equips, del personal i dels materials de comunicació.
- L'empatia o atenció individualitzada que ofereixen les empreses a la seva clientela.

06. Més informació

- CIDEM (2005) *“Model d’autoavaluació basat en el model d’excel·lència europeu”*.
Barcelona: Generalitat de Catalunya:
http://www.cidem.com/cidem/binaris/Premis%20Q%202005_tcm48-9414.pdf
- Apartat *“ISO 9000 i ISO 14000”* del web de la International Organization for Standardization: <http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/understand/inbrief.html>
- Apartat de *“Qualitat”* de l’Enciclopèdia de l’Administració Moderna de Jürgen Schuldt:
<http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/9158/indicete.htm#calidad>

© Barcelona Activa SAU SPM, 1998-2011 - Darrera actualització: 28/02/2011

Tot i que s’ha extremat en tot el possible la cura a assegurar l’exactitud i fidelitat d’aquesta informació i de les dades contingudes, Barcelona Activa SAU SPM no pot acceptar cap responsabilitat legal per les conseqüències que es puguin derivar d’accions empreses com resultat de les conclusions que es puguin extreure d’aquest informe.